

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**OS PROBLEMAS DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES : UM  
ESTUDO DE CASO.**

**TENILLE GUGLIELMI RABE**

**Florianópolis, dezembro de 2000.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

PROBLEMAS DE SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES : UM ESTUDO DE  
CASO.

TENILLE GUGLIELMI RABE

Orientado por

Prof. Dante Marciano Girardi

Co-orientado por

Prof. Liane Carly Hermas Zanella

Área de atuação

Administração geral

Florianópolis, dezembro de 2000.

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribuiu nota \_\_\_\_\_ à aluna Tenille Guglielmi Rabe na disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5273.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dante Marciano Girardi  
Presidente

---

Prof. Liane Carly Hermas Zanella  
Vice-Presidente

---

Membro

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo que tem oferecido ao longo de minha vida.

Aos meus pais, que sempre me deram todo amor, apoio e condições necessárias, para eu chegar até aqui e continuar indo mais além.

Ao meu avô, que graças ao seu espírito empreendedor propiciou a realização deste trabalho.

Aos meus tios, tias e primos, que colaboraram na realização deste trabalho através de seus depoimentos.

A minha irmã e a todas as minhas amigas que me dão muitas alegrias e que fazem parte da minha vida, inclusive as integrantes do “quarteto”, Cristina, Gerusa e Mirian.

A Cristina Philippi, que além de grande amiga foi minha companheira de ginásio e de faculdade, onde ao longo desses quatro anos e meio ultrapassamos juntas mais uma etapa de nossas vidas.

Ao meu namorado pelo seu amor, carinho, compreensão e incentivo.

Ao meu orientador, Professor Dante Marciano Girardi pela atenção despendida.

A minha co-orientadora Professora Liane Carly Hermas Zanella, pelos seus ensinamentos, desde a matéria Prática Administrativa, que serviu como base para a realização deste trabalho.

**MUITO OBRIGADA!**

## SUMÁRIO

SINOPSE.....	06
1. INTRODUÇÃO.....	07
2. OBJETIVOS.....	09
2.1 Objetivo Geral.....	09
2.2 Objetivos específicos.....	09
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
3.1 O fundador.....	10
3.2 O sucessor.....	14
3.3 Os herdeiros – sócios.....	16
3.4 Familiares na empresa.....	22
3.5 Profissionalização.....	24
3.6 Valores familiar X valores empresarial.....	27
3.7 Resgate da memória.....	29
4. METODOLOGIA.....	31
4.1 Tipo de pesquisa.....	31
4.2 Universo investigado.....	32
4.3 Técnicas utilizadas para coleta de dados.....	32
4.4 Análise dos dados.....	33
5. O GRUPO.....	34
5.1 História do fundador.....	34
5.2 História do Grupo.....	34
5.3 O Grupo hoje.....	36
6. ANÁLISES E RESULTADOS.....	38
6.1 O fundador.....	38
6.2 O sucessor.....	39

6.3 Os herdeiros - sócios.....	40
6.4 Familiares na empresa.....	43
6.5 Profissionalização.....	46
6.6 Valores familiares X valores empresariais.....	47
6.7 Resgate da memória.....	48
 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 49
 8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	 52
 ANEXO.....	 54

## SINOPSE

O presente trabalho tem como objetivo principal estudar os problemas de sucessão e suas consequências dentro do Grupo familiar Alfa. Também teve como objetivos específicos definir como os fundadores, sucessor e herdeiros devem se comportar antes e após o processo de transição de poder. A opção pelo tema de pesquisa justifica-se por ele ser essencial para qualquer organização familiar que, inevitavelmente, esteja passando ou passará pelo processo sucessório. Para tanto a metodologia adotada foi a investigação exploratória, permitindo assim uma pesquisa de caráter descritivo. Quanto ao instrumento de coletas de dados e ao universo investigado, optou-se pelas entrevistas individuais semi-estruturadas com alguns membros da família do Grupo Alfa, dentre eles filhos, genros, netos e executivos externos. Assim, os resultados da pesquisa mostraram que, como na maioria das empresas familiares existentes atualmente, o fundador do Grupo Alfa não teve preocupação em planejar sua sucessão não treinando ninguém para substituí-lo, nem se preocupou em passar adiante sua visão para os negócios. Como consequência o Grupo é pouco profissionalizado, imaturo nas suas relações interpessoais, os interesses individuais superam os interesses coletivos e por isso, a idéia de divisão está bastante fortalecida entre os sócios.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante muito tempo as empresas familiares foram vistas como uma espécie em extinção. O atraso nos métodos de gerência, o despreço pela inovação, os conflitos internos entre sócios e sucessores, a perda do empreendedorismo do fundador, tudo isso serviu para confirmar a idéia de extermínio. Com o surgimento das multinacionais não se acreditavam que elas iriam sobreviver à segunda geração!

Felizmente podemos comprovar que as previsões estavam erradas. Companhias controladas por famílias representam 80 % do universo empresarial do planeta. No Brasil, entre as 300 maiores empresas privadas, apenas 22 deixaram de ser controladas por famílias nos últimos cinco anos. E algumas já estão se preparando para passar o patrimônio à quarta geração.

Uma empresa familiar tem tanta chance de prosperar quanto uma empresa qualquer. No entanto para que isto aconteça elas devem superar algumas dificuldades que só se encontram neste tipo de organização.

Os principais problemas se dão porque os fundadores não sabem pensar e passar a sucessão; porque os acionistas que estão no comando da empresa não sabem se relacionar com seus parentes, também acionistas; porque existe um clima de “cabide de emprego” que dita que todo e qualquer jovem da família tem emprego garantido; por falta de profissionalização e por falta de separação das regras familiares e empresariais. E apesar desses problemas não parecerem tão grave, foi o que arruinou muitas empresas familiares de sucesso nos últimos tempos.

Por esses fatores, de pai para filho tem se tornado um lema cada vez mais difícil de se manter em nossos dias. As forças existentes para impedir a continuidade da empresa na família são muitas, e poucas serão as empresas que poderão manter esse lema, ao mesmo tempo crescer como uma empresa sadia e eficiente.

✱ Assim, este trabalho teve por finalidade estudar os principais problemas de sucessão nas empresas familiares, o que eles acarretam e identificar como devem se comportar todos na família, desde o fundador até as próximas gerações.

Para ilustrar, o estudo contou com o caso prático de uma empresa familiar localizada em Criciúma, que está há 55 anos no mercado, atuando em diversos ramos de



negócios, tais como hotéis, fazendas, carbonífera, sendo que a mesma já é controlada pela segunda geração e não tendo mais seu fundador influência nos negócios.

Neste sentido, o trabalho tem como pergunta de pesquisa : Como se deu o processo de sucessão no Grupo Alfa?

A opção pelo tema da pesquisa, justifica-se por considerar que o estudo em questão é essencial para qualquer empresa familiar, uma vez que a maioria das empresas existentes são familiares, que esteja na fase ou estará na fase de transição de poder, seja da primeira geração para a segunda geração ou das gerações seguintes.

Pretende-se, também, compartilhar os resultados deste estudo com os familiares e executivos da empresa em questão, no sentido de oferecer-lhes elementos que contribuam para seu desenvolvimento.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Identificar e estudar os problemas de sucessão das empresas familiares e analisar um caso real.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Definir como os fundadores devem se comportar antes e após a sucessão;
- Definir como o sucessor deve se comportar antes e após a sucessão e
- Definir como os herdeiros devem se comportar antes e após a sucessão.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Recentes pesquisas mostram que companhias controladas por famílias representam 80 % do universo empresarial do planeta. No Brasil, entre as 300 maiores empresas privadas, apenas 22 deixaram de ser controladas por famílias nos últimos cinco anos (Ramiro, 2000). No entanto, o número de empresas que estão na terceira ou quarta geração são bem menores das que estão na primeira ou na segunda.

Estudos baseados em centenas de casos reais sustentam a tese de que as sementes da destruição estão dentro do seu próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases da sucessão. Os principais problemas diagnosticados se dão porque os fundadores não sabem pensar na sucessão; porque os acionistas que estão no comando da empresa não sabem se relacionar com seus parentes, também acionistas; porque existe um clima de “cabide de emprego”, que dita que todo e qualquer jovem da família tem emprego garantido; por falta de profissionalização e por falta de separação das regras familiares e empresariais. (Bernhoeft 1995, Lodi 1993 e 1994, Oliveira 1999; Conh 1993)

Assim, serão abordados cada um desses problemas e as conseqüências que estes acarretam no funcionamento das empresas familiares.

#### **3.1. O fundador**

O processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar. Se esse momento não apresentar os resultados esperados, a efetividade da empresa pode estar bastante comprometida.

O fundador da empresa familiar tem um papel muito importante no processo de sucessão. É necessário que ele planeje o processo sucessório. Segundo Oliveira (1999), o processo sucessório é um processo no qual o sucessor é escolhido com antecedência e preparado, paulatinamente para o poder.

A boa administração das gerações seguintes depende em grande parte de como ele fará a transição de poder. Na visão de Cohn (1991), à medida que o fundador envelhece ou morre, a visão que impulsionou a empresa enfraquece ou morre com ele. Segundo o autor a

visão motiva as pessoas a assumirem riscos, a crescerem e a mudarem, a imaginarem algo melhor e a trabalharem rumo a estas metas. Quando a visão se perde, perde-se o objetivo da empresa e sem objetivo nem direção os sucessores acabarão fracassados.

Assim, se o fundador não tiver consciência que deve passar adiante as metas e os objetivos de uma forma clara, provocará uma confusão de propósitos, insegurança dos sucessores e nenhum período definido para conseguir resultados. A próxima geração deve estar tão entusiasmada em relação a oportunidades e tão comprometida com a empresa quanto ele.

Segundo Lodi (1994), o fundador tem como tarefa desenvolver uma ideologia estável e coerente para a família superar os obstáculos durante a segunda geração. Alguns fracassam porque não conseguem ultrapassar a clausura de sua individualidade e transformar o seu sonho no projeto da segunda geração. Como consequência a segunda geração produz um negócio de cultura fraca com objetivos obscuros, lealdade dividida e motivação baseada em dinheiro. Desta forma uma liderança individualista e arrogante fracassa ao tentar substituir o fundador uma vez que não considera as expectativas dos demais membros do grupo.

Outro ponto fundamental que o fundador deve saber administrar é a diferença de culturas existentes. No entender de Lodi (1994), a cultura do fundador e do sucessor apresentam estilos e concepções diferentes. O fundador possui uma forte visão a nível micro e fraca visão a nível macro, tem foco sobre as dimensões de seu negócio, desinteresse pela comunicação social, é autoritário e tem tendência a ser especialista de produto com orientação voltada para a produção. Já o sucessor possui traços quase antagônicos. Sua administração é mais participativa, tem uma visão fraca a nível micro e forte a nível macro, possui pouco conhecimento de seu negócio tendendo a ser mais generalista voltando sua orientação para o mercado.

Neste sentido, Oliveira (1999) complementa dizendo que o fundador tem dificuldade de trabalhar em consenso, é conservador na maneira de fazer as coisas e sua prática nos negócios supera a formação acadêmica. Por sua vez o sucessor é liberal, disposto a experimentar estilos diferentes de gestão e sua formação acadêmica é mais sólida com menor vivência prática.

Essa diferença de estilos e de concepções de vida resulta na dificuldade de diálogo das duas gerações que pode ser sanado quando o fundador passa o poder aos poucos para seu sucessor. De acordo com Cohn (1991), um tempo de preparo de 3 a 5 anos dá a oportunidade de testar as pessoas em diferentes papéis e avaliar sua maturidade, compromisso, perspicácia empresarial e liderança. Se o fundador já souber quem serão os sucessores, este tempo de

preparo possibilitará que ele trabalhe com a próxima geração de proprietários-gerentes, que os prepare para um maior grau de agilidade e que estabeleça em conjunto com eles um programa para a efetivação da transferência.

A transmissão de poder, na concepção de Fritz (1993), deve ocorrer gradualmente com base na confiança. Para o autor, o fundador deve, através de uma equipe pessoal, treinar o sucessor no próprio ambiente de trabalho, pois entende que o sucesso é aprendido e não transmitido através da hereditariedade. O fundador deve perceber que seu sucessor precisa desenvolver seus talentos aos poucos, ter algumas pequenas vitórias para construir sua confiança e admitir um fracasso de vez em quando enquanto aprendem o negócio da família.

O apoio dos funcionários-chaves da empresa também é muito importante para uma transição bem-sucedida. Como salienta Cohn (1991), a conservação de funcionários-chaves e seu apoio ao sucessor podem ajudar em muito a regularizar uma transição turbulenta, aumentando ainda o êxito da geração seguinte e esse apoio é conseguido através do fundador, da maneira como ele interage com estes funcionários.

Outro aspecto que o fundador deve ficar atento é determinar a época de sucessão. Deve-se determinar uma idade de aposentadoria. Segundo Vidigal (1996, p. 44) :

“Essa idade não deveria ser muito avançada – 60 ou 65 anos parecem um bom número. É claro que aos 60 uma pessoa ainda tem muito a contribuir, mas essa contribuição pode ser dada no conselho, abrindo caminho para a geração seguinte, que entre os 30 e 40 anos de idade já estará ansiosa para tomar o poder”.

O autor fala ainda que os fundadores muitas vezes fazem questão de continuar comandando o negócio até a velhice. Não abrindo espaço para seus sucessores, que por sua vez se frustram por nunca verem chegar o dia em que poderão assumir o comando, e pior, vendo a empresa deixar de crescer e inovar sob o comando de uma pessoa que já perdeu a capacidade de ter novas idéias.

Sendo assim, é importante que o fundador transfira o poder enquanto está em pleno vigor físico e mental, para poder criar novas coisas com o seu tempo livre e para orientar os que ficam em seu lugar na operação.

Mas, a delegação de poder é um problema muito sério para o fundador. Trata-se de entregar a outra pessoa o fruto de sua própria vida. Afastar-se não é aposentar-se, tornar-se inativo, desocupado, inútil. Afastar-se é deixar alguém em seu lugar na operação dos negócios já consolidados e voltar o seu interesse e energia para novos horizontes e empreendimentos

pessoal. Muitos fundadores prolongam a transferência ou não conseguem abrir mão do poder por dois motivos : primeiro eles temem de que a próxima geração faça as coisas de maneira diferente, talvez melhor e de que quando os mesmos abrirem mão, fiquem esquecidos e inúteis. No entender de Conh (1991), ninguém gosta de ver suas decisões empresariais ou pessoais desafiadas. O autor afirma que inúmeros empresários não desejam arriscar a confusão emocional que certamente resultará da transferência da empresa.

O segundo motivo é o receio de não encontrar alternativas para as longas horas passada no escritório, é o medo de ficar sem nada para fazer. Segundo as experiências de Lodi (1994, p. 35) :

“Conheço empresários notáveis e competentes, que têm uma boa opção interna de sucessão e que até agora não conseguiram efetuar a transição do poder por falta de uma definição pessoal do que fazer com seu tempo livre”.

Às vezes os fundadores conseguem abrir mão do poder somente “teoricamente”, mas na prática continuam trabalhando com os empregados, enfraquecendo assim a autoridade e a responsabilidade do novo presidente.

Abrir mão é essencial para o futuro êxito da empresa e para a saúde mental dos proprietários, tanto anteriores quanto atuais. Os fundadores devem definir o momento de iniciar o planejamento sucessório, o momento de dividir o bastão e o momento de passar o bastão. No entender de Conh (1991), as transferências empresariais para serem bem sucedidas devem começar com a avaliação do proprietário sobre a situação atual e as decisões mais interessantes para a empresa. Para isso o processo exige a desistência da autoridade e o afastamento de cena, permitindo que o sucessor assuma as principais responsabilidades da empresa.

Desta forma, Fritz (1993) afirma que o presidente que não sabe preparar a tempo sua sucessão e que mantém sua presença conservadora e intimidadora, condiciona a empresa ao seu próprio declínio biológico. O autor Lodi (1989) complementa dizendo que, o fundador que envelhece com integridade é aquele que compreende o papel de seus filhos e sucessores na perspectiva do tempo, criam condições para eles se afirmarem e reencontrarem a identidade da empresa. Para o autor isto, é o prazer de dar em vez do prazer de reter.

Mas para que haja continuidade em uma empresa familiar, uma geração deve abrir mão e a outra deve desejar assumir sua direção.

### 3.2. O sucessor

Muitos fundadores eventualmente passarão as rédeas de suas empresas para seus filhos, que deverão ser bons seguidores antes de assumir a responsabilidade de liderança.

Para isso é necessário treinamento, que segundo a visão de Oliveira (1999), é o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos da empresa familiar, proporcionando aprendizado de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos estabelecidos e negociados entre as partes.

O treinamento é um fator importante para que o sucessor seja bem sucedido. Uma empresa que tem um planejamento de sucessão, tem a vantagem de conseguir um treinamento mais extenso e intenso para seu sucessor. Na concepção de Oliveira (1999), o treinamento se torna mais extenso, pois o herdeiro tem a oportunidade de ser treinado, desde sua juventude, dentro de uma específica filosofia de administração. E o treinamento pode ser mais intenso porque a vida pessoal e profissional do herdeiro pode ser fortemente debatida pela mesma pessoa (pai, tio). Como o hábito faz o monge, é bem provável que, ao fim de um longo período de tempo com intenso treinamento, o herdeiro se ajuste à realidade da referida empresa.

Contudo, Fritz (1993) e Lodi (1993) afirmam que tanto o fundador quanto o sucessor devem tomar alguns cuidados em relação ao treinamento para evitar dois problemas que podem surgir. Primeiro é que ao aprender na barra da saia dos pais, um filho pode absorver não apenas as melhores capacidades do pai, mas também as piores, tendendo manter o *status quo*, rejeitando novos métodos, conceitos ou tecnologias. O segundo problema é o tempo de treinamento que não deve ser muito prolongado. Para os autores, um familiar não deve assumir um cargo de direção geral numa empresa do grupo com mais de 35 anos, mesmo a empresa sendo pequena, pois é pouco provável que tenha ele sucesso como generalista dessa idade em diante.

Além do treinamento, o sucessor deve ter competência. Isto inclui desempenho educacional, onde se desenvolvem qualidades como o conhecimento; capacidades variadas; receptividade à inovação e habilidade para resolver problemas. Lodi (1994, p. 57) afirma que :

“A experiência com a empresa familiar capacita o sucessor a desenvolver relações pessoais dentro da firma, compreender a cultura e todas as implicações do negócio. Mas a experiência externa

combinada com a interna ajuda do sucessor a desenvolver uma identidade e se preparar para um grande leque de problemas que poderão surgir”.

O sucessor deveria, na visão de Vidigal (1996), ter quatro características básicas. A primeira seria o conhecimento do setor para se ter uma visão clara do mercado, da concorrência e dos aspectos legais. A segunda é o conhecimento básico do produto e do negócio para poder conhecer os produtos, as técnicas de fabricação e as matérias-primas. A terceira característica é a capacidade de liderança, saber motivar, inspirar, formar alianças à sua volta. E a última é o autoconhecimento, conhecer-se e compreender-se para saber quais são as suas forças e fraquezas. Além dessas quatro características básicas, o autor acrescentaria mais uma, a vontade de exercer o papel de sucessor.

Vários autores colocam a importância do sucessor em ter experiências fora, antes de assumir o negócio da família. Segundo Lodi (1993, p. 74) :

“É aconselhável que os filhos façam o seu aprendizado profissional em outras empresas no período que medeia o fim da faculdade e o início da dedicação completa à empresas da família. Trabalhar fora ajuda o jovem a encontrar sua identidade, ou seja, o seu valor sem a proteção do sobrenome, a encontrar um repertório de experiências que terão, no futuro, valor comparativo com as decisões da sua empresa.”

Neste sentido, Fritz (1993) complementa dizendo que a experiência em outra empresa traz várias vantagens, tais como : a possibilidade dos jovens aprenderem algo sozinhos, ajuda no aprendizado das práticas de direção, faz com que os sucessores tenham a percepção da maneira como outros grupos empresariais são dirigidos, os erros de aprendizado são cometidos longe dos futuros colaboradores não prejudicando sua imagem profissional, os jovens aprendem com chefes que não são seus pais e ainda pode-se esperar que estes tragam um suprimento de novas idéias e uma rede de contatos empresariais valiosos.

Outro aspecto do planejamento sucessório salientado por Lodi (1989), é por onde os sucessores devem começar. O melhor caminho, segundo o autor, é começar por baixo, aprendendo nas áreas operacionais da empresa, pois é assim que aprende-se sua atividade fim. As áreas operacionais são a razão de ser do negócio, o ponto onde se produz a receita e o lucro do empreendimento. É na operação que o sucessor irá revelar se tem ou não o talento necessário para progredir na empresa, tanto em termos negociais como em caráter no convívio com as pessoas. Neste sentido, Fritz (1993) complementa que além de começar por baixo a melhor abordagem é fazer uma rotatividade dos filhos através de uma série de tarefas dentro



da empresa. Dessa forma, eles aprenderão todos os aspectos dos negócios e, ao mesmo tempo, serão capazes de determinar as funções para as quais estão mais aptos.

Porém, começar por baixo exige humildade, disciplina, comprometimento com os resultados, valor e coragem. Qualidades que muitos sucessores não tem, ou acham que por serem filhos do dono não precisam ter. No entender de Lodi (1993), o sucesso sobe à cabeça das pessoas, faz com que elas se tornem convencidas, complacentes e percam o senso de autocritica ou de visão do futuro. O autor ainda fala que o sucessor que embarca nesse processo faz com que a empresa pare de inovar, de buscar novas idéias ou produtos, e que inevitavelmente será suplantada por empresas mais jovens. Além disso, herdeiros que tem como certa a sua sucessão ao cargo de presidente não considera necessário esforçar-se nos deveres atuais. Fazendo com que sua atitude desanime os demais funcionários, pois estes sabem que não terão futuro, qualquer que seja seu esforço, pois a cadeira do gerente está cativa para uma certa pessoa, no final prejudicando somente a empresa.

Ao entrar para uma empresa familiar, de fato o sucessor fica sob a lente de um microscópio. Todos estarão observando para ver quão bem ele se comporta. Por isso, mais do que ninguém, o sucessor deve provar que tem todas as qualidades para ser um líder, lembrando-se sempre que precisará do apoio de seus colegas no futuro.

Outro ponto destacado por Lodi (1989), é que o sucessor deve ter também uma formação política e humanística além de conhecer bem a empresa. No seu entender, a formação política e humanística dos futuros presidentes é tão fundamental quanto a sua segurança em dirigir os negócios da firma. A educação política deve começar mais cedo, com a introdução dos jovens sucessores nos organismos de classe das federações de indústrias, associações comerciais e outros órgãos de representação profissional.

Com o decorrer dos anos, as empresas, principalmente as familiares, tendem a cair numa rotina, até mesmo a ficar enfadonhas. Assim, o papel da nova geração sucessora é ajudar a eliminar essa tendência, trazendo para a empresa um ponto de vista mais jovem, entusiasmo, idéias que envolvam novos conceitos, novas tecnologias ou novos produtos. O sucessor deve saber administrar o presente da empresa, mas também saber criar o futuro.

### **3.3. Os herdeiros - sócios**

O fundador que cria uma empresa o faz englobando na sua atuação dois pontos importantes : a sociedade e a gestão. Quando ele não tem sócios atua como dono, o que não

Ele exige nenhum grau de concessão, acordo ou entendimento. Quando ele inicia com sócios, em geral, exerce uma liderança implícita aceita pelos demais. Ele próprio estabelece acordos, muito mais verbais e lidera a sociedade de maneira informal. Portanto este primeiro grupo, fundadores, constitui-se no controlador do capital da sociedade. Mas o fundador também exerce a gestão dos negócios, seja pelo porte do negócio ou porque é a sua experiência gerencial que deu início à sociedade. Assim sendo, Bernhoeft (1997) descreve que esta primeira geração é uma sociedade que se origina do trabalho e não tanto do capital. Segundo o autor, o capital virá com o trabalho e o esforço de todos os sócios. Desta forma, é de fundamental importância que todos os herdeiros compreendam, que irão herdar, de fato, duas coisas : um negócio e um grupo de sócios. Mas com um agravante. Nenhum deles escolheu aquele negócio que já existe, e mais delicado ainda, nenhum escolheu os sócios que vai herdar.

Complementando, Lodi (1994, p. 42) escreve que “sucessão é plural, não se trata de indicar um indivíduo como executivo principal, mas buscar uma fórmula que atinja a todos naquilo que cada um considere a sua plenitude pessoal”.

Assim sendo, diversos autores (Fritz, 1993; Bernhoeft, 1995; Lodi, 1994; Oliveira, 1999) garantem que é neste ponto que reside, exatamente, boa parte dos conflitos, onde cada herdeiro vai receber uma parte do capital, que em conjunto poderá manter o controle dos negócios. Inicia-se nesta fase uma sociedade do capital e não mais uma sociedade de trabalho como no caso do (s) fundador (es).

Os autores salientam, que uma das principais diferenças entre trabalhar com membros da família e trabalhar com estranhos é que é preciso ser extraordinariamente sensível aos estados de espírito, necessidades e desejos da família. Na visão de Lodi (1994), toda lisura é pouca no trato com o bem comum da empresa e da família. Para o autor, conflitos entre sócios têm sua gênese no sistema interno de cada grupo familiar. O que dá origem aos conflitos não é a deteriorização da situação financeira da firma nem a conjuntura do país, é o comportamento ético entre os indivíduos. Por isso torna-se de maior importância trabalhar a construção de uma sociedade de forma participativa para obter compromissos éticos e morais.

Em várias empresas familiares, o que muitas vezes acontece na prática, são herdeiros tornando-se arrogantes querendo adotar posturas de “donos”, não compreendendo que dono foi apenas o fundador, assim mesmo se ele estava sozinho. A maioria dos herdeiros confundem propriedade com gestão. Na percepção de Vidigal (1996), os conflitos de interesses geralmente existem devido às diferenças de visões, variedade de perfis, omissões e descuidos no cumprimento da lei, pressões exercidas pelos compromissos materiais, falta de

confiança, comportamento infantil, incompatibilidade, ressentimento, ciúme e competição. Esses conflitos trazem como consequência uma grande inquietude dentro da organização, uma vez que o centro do poder se divide. E acionistas insatisfeitos tendem a romper o equilíbrio da sociedade.

O comportamento infantil entre os herdeiros, no entender de Vidigal (1996), se deve ao tipo de relacionamentos da infância, o irmão mais velho que batia no mais novo ou o queridinho do papai ou o mais inteligente, entre outros. Por consequência, vêem-se adultos quarentões ou cinquentões brigando, e percebe-se que eles estão dando o troco para as implicações vividas na infância.

Outro motivo de atrito é a escolha do sucessor que pode gerar disputa de poder entre membros da família. De acordo com Oliveira (1999), para minimizar ainda mais os problemas inerentes as disputas, é interessante fazer com que o processo de treinamento dos escolhido seja aceito pelos demais envolvidos.

No quesito dinheiro, Lodi (1989) afirma que esta é uma causa frequente de discórdia. Política de distribuição de lucros, política de remuneração dos acionistas-administradores e uso dos benefícios da empresa, são catalisadores de conflitos familiares. Parentes que abusam de regalias dentro da empresa, como por exemplo pegar o carro da firma para uso próprio ou usar o cartão de crédito para pagar contas próprias, são mal vistos pelos outros parentes. Segundo Vidigal (1996, p. 22) “acionista bem remunerado é um acionista amigo – acionista mal pago é um adversário em potencial”.

Deste modo, os herdeiros devem ter clareza que uma sociedade não oferece apenas direitos, ela possui, e muitas, obrigações. Ao mesmo tempo exige o compartilhamento de uma identidade de valores e princípios sem os quais poderão perder tudo – família, empresa e patrimônio.

Segundo Fritz (1993, p. 08) :

“Os relacionamentos interpessoais são extremamente importantes numa empresa familiar. Se um indivíduo tentar impor seus valores com muito empenho a outro membro da família, os resultados podem ser desastrosos. Se for mantido um relacionamento forte, carinhoso e respeitoso, todos compreenderão que tanto as prioridades da empresa quanto as da família são importantes e devem ser consideradas. Quando isso ocorre é mais fácil encontrar um meio termo que satisfaça a todos”.

Duas medidas que são relevantes no desenvolvimento das relações interpessoais é a criação de um código de ética e de um acordo de acionistas no início da transferência de poder.

Um código de ética, na percepção de Lodi (1994), é um contrato social regendo itens como : a relação com o dinheiro, os conflitos de interesses, os descontos de despesas pessoais, a relação com os fornecedores e clientes, a relação com funcionários, o respeito pela hierarquia e a apresentação externa da empresa. Para o autor, isto está muito ligado aos valores desenvolvidos no grupo desde o fundador, o espírito e o traço da família.

Já, um acordo de acionistas ou acordo societário é um contrato com o objetivo de estabelecer políticas societárias para a relação entre herdeiros. São regras do jogo sobre como eles se comportarão em caso de retirada de sócio, venda ou compra de ações com direito de preferência, segurança de assento do conselho e de eleição para diretoria, substituição em caso de morte ou impedimento, entrada de parentes e itens requerendo quorum qualificado. Enfim, regras que não constam de um documento mais exposto ao público, o contrato ou estatuto da sociedade. Mas para ter efeito, o acordo de acionistas deve ser assinado por todos os participantes, seus cônjuges e herdeiros legais com maioria; ser registrado em junta comercial ou cartório; conter sanções ou penalidades na hipótese de não cumprimento e ter prazo de validade ou de renovação. Segundo Fritz (1993, p. 129), “os herdeiros devem colocar todas as considerações por escrito, não devendo confiar na memória de ninguém, pois as memórias são extremamente frágeis com o passar do tempo, sobretudo quando as partes se separam sob circunstâncias não cordiais”.

Além do acordo dos acionistas e do código de ética, é recomendável que as empresas familiares ainda formem um conselho de administração e um conselho familiar.

A existência do conselho de administração é fundamental, a partir do momento em que existe mais de um acionista. Na percepção de Vidigal (1996), essa é a maneira de garantir uma gestão profissional para a empresa, mesmo que com membros da família. É a maneira de fiscalizar que a diretoria aja no sentido do melhor interesse dos acionistas e não no seu sentido próprio.

O conselho de administração “deve ser constituído por proprietários, executivos e profissionais ou consultores independente, os quais devem trabalhar de forma interativa, visando a alavancagem dos resultados da empresa familiar”. (Oliveira, 1999, p.153) Complementando, Vidigal (1996) afirma que cabe ao conselho fazer o meio campo entre os acionistas e diretoria. Para tanto, é essencial que os conselheiros tenham a confiança dos acionistas e tenham competência para exercer o cargo.

O conselho de administração, como o próprio nome já diz, é responsável pela administração, juntamente com a diretoria. A diferença, salientada por Oliveira (1999) é de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto os diretores têm espaço para agir individualmente. Segundo o autor, em geral costuma-se atribuir ao conselho o planejamento estratégico com o delineamento das grandes orientações da empresa familiar, enquanto a diretoria se ocupa de pôr em prática essas decisões.

Para que o conselho seja eficiente, Vidigal (1996, p. 50), coloca quatro condições necessárias : “as responsabilidades dos conselheiros devem estar bem claras; os conselheiros devem ter as qualificações necessárias para o cargo; os conselheiros devem ser independentes da diretoria e os conselheiros devem prestar contas aos acionistas”.

A formação de um conselho administrativo heterogêneo, com profissionais que não estejam envolvidos no dia a dia da empresa, é muito útil pois traz novas experiências, proporciona melhor qualidade nos debates e nas decisões, atuam como força moderadora no caso de divergências familiares e traz uma visão fria de quem não está emocionalmente envolvido com a empresa.

A empresa familiar geralmente forma um conselho familiar, quando o conselho administrativo é basicamente formado por profissionais. Conselho familiar, no entender de Oliveira (1999), é constituído pelos membros da família e, preferencialmente, deve ter uma interação com o conselho de administração e a diretoria executiva. Para o autor, o ideal é que este conselho não tenha interação direta com a diretoria executiva da empresa, pois, caso contrário, o modelo de gestão ficaria tal como se a família estivesse no dia a dia da empresa. A finalidade do conselho familiar, de acordo com Fritz (1993) é definir os objetivos, estratégias e políticas da empresa; consolidar o processo sucessório e a perpetuação da empresa familiar, entregando a administração para executivos que poderão pertencer ou não à família.

Oliveira (1999) complementa, escrevendo que o conselho de família pode atuar na definição e acompanhamento de algumas das principais decisões da empresa, tais como : acompanhamento do planejamento estratégico; análise dos negócios atuais e futuros; indicações de membros do conselho de administração; acompanhamento da definição do modelo de gestão; acompanhamento do estabelecimento das remunerações dos funcionários; acompanhamento e avaliação dos resultados parciais e globais da empresa.

No entanto o preparo destes acordos, códigos e conselhos exigem tempo, dedicação, paciência, compromisso, concessão mútua, humildade e capacidade de compor-se com outros que terão ao mesmos direitos e obrigações.

Assim, Lodi (1994, p. 72) descreve duas eras da empresa familiar : a era da acumulação e da dispersão.

“A presença do austero fundador imprimiu um modo de vida espartano, fazendo com que a riqueza fosse reinvestida para a consolidação do negócio. Após a sua morte começa a partilha, mas já antes disso a segunda geração adulta começa a fazer pressão para aumentar as retiradas, para financiar o conforto e às vezes o status ostensivo dos adolescentes. Com a segunda geração, termina a era da acumulação do capital e começa a era da dissipação da fortuna. Se antes aos acionistas eram pobres e a empresa rica, agora temos sócios abastados e uma empresa em começo de descapitalização” .

Somando a isso, Fritz (1993) afirma que os problemas tendem a aumentar toda vez que uma empresa passa de uma geração para outra. Para isso, uma boa comunicação, consistência, imparcialidade e ainda a habilidade de separar claramente o que acontece na empresa e o que acontece fora dela podem ser particularmente importante.

Os conflitos e atritos não dependem do tamanho da empresa. Muitas vezes tem-se que buscar as causas no comportamento e valores instilados desde a infância, da maneira como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza. Um exercício útil utilizado por diversas empresas é fazer uma lista de todos os conflitos possíveis. Ao prever os conflitos, os sócios evitam-os antes de ocorrerem. De acordo com Bernhoeft e Castanheira (1995), fazer simulações é muito útil. As possíveis situações que os sócios irão viver também precisam ser analisadas: seja dramatizando, descrevendo ou criando imagens sobre fatos ou situações hipotéticas. Porém os autores lembram que, em muitos casos, a realidade é mais intensa e forte do que na ficção

Neste sentido, o comprometimento pessoal de membros da família em relação à empresa é essencial para que o sistema se mantenha num estado saudável, pois colabora com o sistema familiar, unindo-o num objetivo comum. Sem este comprometimento da família a empresa tende ao fracasso. O comprometimento é mais do que uma mera obrigação, requer energia direcionada. Segundo Lodi (1989, p. 95), “ eficácia e precisão em matéria de família é ilusão. Em tudo o que envolve sentimentos familiares, deve-se ter em conta a delicadeza do tecido das relações humanas e a nossa geral e humana incompetência”. O autor aconselha evitar caminhar em círculos, evitando o envolvimento emocional excessivo, mantendo a cabeça fria e colocando-se no lado da empresa, mesmo que tenha que machucar alguns sentimentos familiares. Afinal, a empresa, sobrevivendo, pode sempre respaldar a família, enquanto compromissos lesivos à empresa não permitem a sua sobrevivência.

Uma sociedade saudável é aquela em que o coletivo se desenvolve sem reprimir a individualidade dos parceiros, onde existe respeito à individualidade, ou seja, de acordo com Bernhoeft e Castanheiras (1995), o sucesso de uma relação societária não implica o fracasso pessoal de seus componentes. Deve-se desenvolver um modelo que contemple o crescimento pessoal, evidenciando que acima dos caprichos pessoais estão os interesses coletivos da sociedade, mas que em hipótese alguma a realização e a felicidade devem ser abafadas.

Complementando Fritz (1993) afirma que quanto mais aberto for o diálogo entre os herdeiros, mais franca será a discussão a respeito de seus planos e intenções individuais, e, quanto mais informado um herdeiro mantiver o outro antes de fazer algo que afete toda organização, mais fácil será para os envolvidos elaborarem em plano que seja mais compensador para todos.

Desta forma, como já foi colocado, o melhor parente é aquele que não precisa do emprego nem da empresa para viver, aquele que tem meios próprios de subsistência e de realização. E uma sociedade só se mantém com a soma das qualidades dos membros e uma sintonia pessoal.

Uma sociedade não se fortalece pela ausência dos conflitos, mas pela capacidade de as partes saberem administrá-los. Caso essas partes não consigam um entendimento, as possibilidades serão de litígios, desentendimentos, cisões, destruição das empresas e até perda do patrimônio.

### **3.4. Familiares na empresa**

Muitos erros são cometidos com a entrada de familiares na empresa, sendo geralmente a sua causa a falta de experiência dos dirigentes e o sentimentalismo nesse tipo de decisão. Quando uma empresa se torna “cabide de emprego” a possibilidade de conflitos aumenta consideravelmente.

Na visão de Lodi (1996, p. 125), “por cabide de emprego entenda-se aquela organização onde qualquer um arranja emprego, filhos, sobrinhos, primos, etc”. Para o autor isso inviabiliza qualquer empresa, pois na hora em que a empresa tem empregados que não podem ser despedidos, por mais incompetentes ou medíocres que sejam, porque são da família, a situação fica difícil.

Por isso, critérios de acesso dos membros da família na empresa devem ser fixados, assim como critérios e mecanismos para a promoção e a saída dos mesmos. Esses critérios devem ser baseados na competência profissional e no desempenho apresentado.

Primeiramente, de acordo com Lodi (1993), nenhum membro da família deve trabalhar na empresa, a não ser que queira dar duro. Pois todos os familiares são vistos como exemplo para os outros funcionários, influenciando-os positivamente ou negativamente. Acrescentando, Fritz (1993) diz que os parentes devem ser avisados que estão entrando para a empresa numa base experimental e que estão sujeitos aos mesmos padrões de desempenho que todos os outros.

Outro critério, é de que dirigentes não devem mostrar nenhum favoritismo aos parentes, em nenhum aspecto, como na hora de uma promoção, ou de uma viagem de negócio ou até mesmo na hora de designar algum trabalho especial. Na visão de Fritz (1993), o neopotismo pode causar muita discordância entre os outros empregados e tornar muito mais difícil para o parente conseguir a aceitação deles.. Além de que, segundo Vidigal (1996), pode gerar a desmotivação dos profissionais que trabalham na empresa, tendendo a ficarem altamente desentimulados se percebem que suas chances de crescimento são prejudicadas em função do protecionismo familiar. Isso traz como consequência o afastamento dos bons profissionais que procurarão outra empresa para trabalhar.

A situação contrária também é válida. De acordo com Fritz (1993), o diretor não deve tratar os parentes com frieza no trabalho com a crença errônea de estar mostrando aos outros que não tem favoritos. Parentes não são trabalho escravo, eles não devem ser pagos com menos nem trabalhar mais do que qualquer funcionário não familiar. Eles devem ser tratados de maneira justa.

Para sanar esta dificuldade, Lodi (1987) apresenta três critérios para o ingresso de parentes, seja filho, genro ou sobrinho. Primeiro deve-se ter um bom desempenho escolar com curso universitário completo, segundo deve-se ter um bom trabalho feito em emprego anterior e terceiro é o fato de a empresa precisar dele e não vice-versa. Complementando Oliveira (1999) diz que, para se ter talentos na empresa, seja familiar ou não, é preciso haver recrutamento e seleção de alta qualidade, com perfeita interação entre o indivíduo candidato e a realidade da empresa. Naturalmente, o sistema de acompanhamento e avaliação, também deve ser bem estabelecido, entendido, aceito e incorporado por todos, diretores e parentes-funcionários.



O último critério, no entender de Fritz (1993), é que os parentes devem restringir suas conversas à assuntos da empresa, não devendo usar o dia a dia da empresa para se manter atualizado quanto as fofocas da família.

Apesar de serem simples, colocar em prática esses critérios é muito difícil. Muitas empresas continuam mantendo parentes inúteis simplesmente por não saberem como demiti-los. Como escreve Lodi (1993, p. 08) :

“Os executivos precisam entender que os parentes não são os melhores funcionários. A família precisa ser levada a compreender e respeitar a empresa abandonando pressões para empregar parentes incompetentes ou despreparados e evitando descapitalizar a empresa através do uso indevido de seu patrimônio. É melhor recusar um emprego a um familiar do que demiti-lo depois”.

No entender de Fritz (1993), uma boa saída para este tipo de situação é delegar a função de contratar e demitir à outra pessoa, talvez à alguém que não seja membro da família. Segundo o autor, com estranhos geralmente pode-se ser mais direto sem correr o risco de ferir seus sentimentos, mas quando se lida com amigos e parentes é necessário mais tato.

O principal de tudo é a clara noção de que parentes devem ingressar por interesse da empresa, não por solidariedade familiar. Eles devem se perguntar o que podem fazer pela empresa e não determinar o que a empresa pode fazer por eles. A empresa e a família só sobreviverão e se sairão bem se a família servir a empresa e não vice-versa.

### **3.5. Profissionalização**

O objetivo de toda empresa familiar é a perpetuação de seu empreendimento. Para isso é necessário que tanto a empresa quanto seus proprietários estejam preparados profissionalmente.

A maioria das empresas familiares não são profissionalizadas. Pouquíssimas são as que têm um plano empresarial por escrito. Em geral, o pai fundou a empresa e a tem operado satisfatoriamente da mesma maneira a anos. Por sua vez seus sucessores planejam administrá-la da mesma forma, embora isto possa ter funcionado para o pai, para o filho é quase certo que não irá funcionar.

Os tempos, os clientes, o mercado e os produtos mudam. Hoje, crescer não é uma opção, mas uma contingência. E é impossível expandir sem descentralizar, o que leva à profissionalização gerencial.

Profissionalização, segundo Lodi (1993), é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas modernas e menos personalizadas. Uma empresa profissionalizada possui uma integração de gerente contratados e assalariados no meio de administradores familiares e substitui métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

Na empresa familiar, profissionalização implica em três pontos básicos : o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e na gerência da empresa, o sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais e o sucesso em recorrer à consultorias e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho.

O melhor que uma empresa familiar possa fazer, sem dúvida é passar a sucessão do 'trono' para um parente, desde que é claro este seja competente o suficiente para levar adiante os negócios. Na visão de Lodi (1989), a vantagem de se ter um presidente que pertença a família é que este estará sempre comprometido com a empresa, sua dedicação estará além de qualquer recompensa e sua lealdade e motivação serão maior. Complementando, Vidigal (1996) afirma que se a empresa familiar conseguir dar à sua gestão eficiência igual a da profissional, ela terá eficientes executivos que também serão donos, com empenho e interesse maiores, além da maior agilidade na tomada de decisões e sempre dando prioridade a longo prazo.

Mas, quando uma empresa não tem um talento familiar para passar o bastão, a única saída, além de vender a empresa, é a sucessão profissionalizada. Segundo Lodi (1989), para as empresas familiares o melhor herdeiro nem sempre é um descendente do fundador. Muitas vezes o caminho é aquele da profissionalização, com ascensão ao poder de executivos que não são da família. De acordo com Oliveira (1999), a sucessão profissionalizada, como assim é chamada, tem como vantagens : maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado, a empresa recebe de maneira mais rápida e efetiva as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional e recebe novos estilos e filosofias de administração interessantes além de ter maior flexibilidade para alterações de executivos.

Profissionalizar uma empresa familiar, apesar de muitos executivos pensarem desta maneira, não é tirar todos familiares que trabalham na empresa e substituí-los por executivos de fora, é sim deixar bem claro a distinção entre propriedade e gestão. Na visão dos autores Bernhoeft e Castanheira (1995), a profissionalização não implica em descaracterização da

firma familiar, pois os parentes mais aptos podem e devem permanecer na firma como profissionais. A verdadeira profissionalização é adquirir um alto grau de profissionalização, utilizando recursos e pessoas da família, conseguindo desta forma, uma boa mistura de familiares e não-familiares.

No entanto as empresas que pretendem se profissionalizar, devem estar atentas para escapular dos erros que geralmente acontecem, evitando assim o fracasso do processo.

Como afirma Lodi (1993), o primeiro erro da profissionalização consiste em massificar ou em apressar o processo. O importante é começar com poucos e bons. Segundo o autor, cada profissional que fracassa é um reforço aos setores mais reacionários da família a esse processo de modernização. O processo de profissionalização tem que ser gradual porque não pode ferir a personalidade, o caráter, o lado emocional que trouxe a empresa até então.

Profissionalização não é uma pura e simples cirurgia de urgência. Na visão de Oliveira (1999), se o processo de profissionalização não for bem esquematizado, as empresas podem receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da mesma, prejudicando-a mais tarde.

Outra desvantagem da profissionalização está no quesito de contratar executivos externos. No entender de Vidigal (1996), os profissionais contratados algumas vezes estarão pensando na possibilidade de trocar de emprego, ou estarão se empenhando no resultado a curto prazo em detrimento do longo. Completando, Oliveira (1999) escreve que “o executivo profissional, como tal, apresenta elevada possibilidade de pedir demissão pelas novas oportunidades que surgem no mercado de trabalho”. O autor Lodi (1989) salienta que muitas vezes o diretor familiar encontra dificuldades porque o executivo não é agressivo. Para o autor um pouco de arrojo da parte dos profissionais contratados é saudável. O executivo não é serviçal do dono, mas empregado da pessoa jurídica não devendo fazer o que supõe ser de agrado do proprietário mas sim o que pensa ser correto.

No entender de Lodi (1993), a necessidade da profissionalização do ‘management’ e a reorganização administrativa conduzem diretamente à busca de consultores e assessores externos. Segundo Oliveira (1999), consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa familiar, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto nenhum controle da situação. Porém, Lodi (1993) chama atenção para três erros que geralmente são cometidos pelas empresas que contratam este tipo de serviço. Primeiro é quando se contrata o consultor errado, segundo quando a direção transfere ao consultor a responsabilidade pela definição dos problemas ou pela tomada de algumas decisões e terceiro

quando as implantações dos programas não conta com plena responsabilidade e acompanhamento da alta administração da organização.

Enfim, a profissionalização não se resume à introdução de métodos administrativos modernos ou à defesa dos interesses de longo prazo dos acionistas. Nem também, necessariamente, exige que o posto mais alto da empresa seja ocupado por executivos de fora.

Na visão de Lodi (1989) o melhor sistema familiar não é aquele endogâmico, fechado em torno dos familiares, mas sim o sistema misto, que compõe familiares e não familiares, nos altos postos de comando.

A profissionalização exige que os postos estratégicos sejam administrados por gente competente, e mais do que um processo é um elemento fundamental de estratégia empresarial, visando à formação de uma organização empreendedora, autônoma e eterna.

### **3.6. Valores da família X valores da empresa**

Quando o sistema empresarial e familiar se sobrepõe, as regras de um podem entrar em conflito com as do outro resultando tensão em ambos os sistemas.

Muitos proprietários de empresa familiar, principalmente seus fundadores, não tem uma distinção clara do que é um sistema familiar e um sistema empresarial, colocando-os dentro da organização. Muitas vezes tratam a empresa como se fossem sua casa e vice-versa, prejudicando ambos os ambientes.

No entender de Conh (1991), freqüentemente os dois sistemas competem quanto a tempo, energia e recursos financeiros de membros isolados da família e da família coletivamente. As metas dos dois sistemas inevitavelmente se chocam parte do tempo. A concorrência quanto aos recursos e choques de metas e a forma como os membros da família lidam com essa concorrência e esse choque pode criar problemas. O autor também coloca a diferença da finalidade da família e da empresa :

Quadro 1 : Finalidade da família e da empresa.

<b>Finalidade da Família</b>	<b>Finalidade da Empresa</b>
<u>Tomada de decisão :</u> O pai é revestido de autoridade (talvez não seja o presidente da empresa)	<u>Tomada de decisão :</u> O presidente ou diretor executivo
<u>Participação :</u> O nascimento impede política racional de contratação	<u>Participação :</u> Contrata participantes com base em competência e experiência
<u>Dinheiro :</u> Os participantes recebem bonificações baseadas na “necessidade	<u>Dinheiro :</u> Os participantes recebem renda e benefícios com base no desempenho e na habilidade necessários
<u>Treinamento :</u> Dá oportunidade de aprendizado destinadas a satisfazer às necessidades individuais	<u>Treinamento :</u> Dá oportunidades de aprendizado destinadas a satisfazer às necessidades da empresa
<u>Exame :</u> Considera os participantes como fins e não como meios. Estimula o desenvolvimento e a participação	<u>Exame :</u> Considera os participantes como meios e não como fins. Estimula o desenvolvimento com a finalidade organizacional
<u>Reconhecimento :</u> Sem diferenças entre participantes.	<u>Reconhecimento :</u> Reconhece e recompensa realizadores de alto desempenho

Fonte : Conh (1991).

Geralmente, segundo Fritz (1993), três fatores entram em conflito com a sobreposição dos sistemas, a intimidade, a disciplina e a recompensa.

Para o autor, a intimidade é a marca registrada da vida familiar, porém um empresário não pode se aproximar demais de um funcionário ou parente pois familiaridade demais pode dificultar a manutenção da autoridade, dar a outros empregados a impressão de favoritismo, tornar extremamente difícil administrar ação disciplinar ou dar aumentos e fazer promoções além de dificultar a manutenção de controle por gerentes intermediários. É preciso que a intimidade dentro da empresa não afete também o respeito. Na visão de Lodi (1987), deve-se colocar as relações com a família sempre no mais alto nível ético, principalmente nas fases

díficeis de conflito e as relações com a empresa familiar precisam ser levadas com a cabeça e não com o coração.

No fator disciplina, Fritz (1993, p. 148), coloca que se um filho se comporta mal em casa, este deve ser castigado em casa ou se uma filha se comporta mal no trabalho deve ser castigada lá. “Pode ser tentador dizer ao seu filho você voltou para casa muito tarde ontem a noite, então hoje vou fazê-lo limpar a sala de estoque”. No entender do autor, se alguém violar uma regra da família isto não deve ser lavado em hipótese alguma para dentro da organização, assim como se alguém violou uma regra da empresa, isto não deve ser levado como um problema para casa. A disciplina deve se adequar à situação, caso contrário, os filhos receberão um conjunto misto de sinais. Com essa atitude pode surgir antipatia, se não ressentimento total em relação à empresa da família, além de uma tendência, de certo modo instável, para os filhos rejeitarem ambas.

A recompensa é outro item perigoso. Se um funcionário faz um bom trabalho e ganha uma pequena recompensa, é justo que se seu filho fizer um trabalho semelhante, ganhe uma recompensa semelhante. Mas não é justo se a recompensa do filho for maior simplesmente, porque além do bom trabalho feito, seja um bom filho. Se o pai quiser recompensá-lo por ser um bom filho deve fazer isto em casa, em outra oportunidade. Na concepção de Fritz (1993), filhos e empregados também precisam saber que tipo de recompensa esperar. Se a recompensa não parecer igual ao esforço despendido, será ressentida em vez de apreciada. Acrescentando, Oliveira (1999) cita que é necessário saber distinguir os diferentes papéis que o proprietário da empresa familiar desempenha, o de executivo da empresa familiar e o de pai, tio ou avô.

Membros da família devem aprender que cônjuge deixa de ser cônjuge e o filho deixa de ser filho quando estão no emprego. As relações familiares devem ser deixadas em casa, e cada membro da família deve estar disposto a tornar-se mais um empregado, dentro do sistema empresarial, no que se refere à empresa familiar. Como afirma Conh (1991, p. 103) :

“Se você tem membros da família na empresa, é provável que certas regras comum ao seio familiar, desde a infância, tenham sido levados para a empresa. Essas regras podem orientar seu comportamento diário. Talvez você nunca tenha feito uma distinção clara, quando eles entraram na empresa, no sentido de que as regras familiares e empresariais se diferiam. O que é apropriado e tolerado em casa, talvez seja inadequado e não possa ser permitido no ambiente empresarial”.

É lógico que existem algumas semelhanças entre casa e empresa, sobretudo no que se refere ao relacionamento com pessoas. A chave para administrar a empresa é reconhecer a individualidade dos dois sistemas e a diferença nos objetivos. Se esta diferença for esclarecida, a administração se tornará mais razoável.

### **3.7. Resgate da memória**

Atualmente muitas empresa familiares que já estão na segunda geração ou mais, além de profissionalizar-se estão resgatando a memória dos grupos. De acordo com a reportagem de Ramiro (2000) para a revista *Veja*, os executivos estão desempoeirando seus arquivos mortos, montando museus, publicando livros históricos. E esse mergulho é muito sintomático. Para o autor, o que os herdeiros descobriram é que uma empresa pode até redirecionar sua área de atuação para acompanhar a evolução dos tempos, mas são os valores que manterão a personalidade do grupo e o sucesso do negócio.

A cultura e seus valores, é fundamental para o desenvolvimento da organização. Ela é a alma do negócio. Na visão de Lodi (1993), quem pretende mudar uma organização deve procurar conhecê-la antes, descobrir a sua identidade. O processo de mudança é apenas aquela vertente, às vezes penosa, de autodescobrimento e auto-realização. O agente de mudança é uma parteira, que faz a organização nascer para si mesma e ser melhor que ela mesma e quem pretende forçar uma organização a ser o que ela não é, e não pretende ser está completamente errado.

As gerações sucessoras devem permitir um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Neste trabalho foi utilizado, a investigação exploratória, que segundo Vergara (1997) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou no final da pesquisa.”

Foi também uma pesquisa de caráter descritiva tendo como objetivos observar, identificar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos encontrados no local de estudo. Quando se diz que uma pesquisa é de caráter descritiva, “se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente”. (Castro, 1977, p.66)

### **4.2 Universo investigado**

O universo investigado neste trabalho foram os herdeiros, quatro filhos; os parentes, dois genros e dois netos e um profissional externo, que fizeram ou fazem parte do Grupo Alfa (nome fictício). Para maior conforto dos entrevistados, foram chamados de participantes P 1, P 2, P 3, P 4, P 5, P 6, P 7, P 8 e P 9.

O P 1, tem 51 anos, é formado em psicologia pela UNISUL, está na administração do Grupo a um ano e faz parte do Conselho Administrativo e Familiar.

O P 2, tem 44 anos, é formado em Letras pela antiga Fucri, trabalhou na empresa por 9 anos, porém hoje não trabalha mais. Atualmente é integrante de ambos os Conselhos

O P 3, tem 53 anos, possui o magistério e nunca trabalhou na empresa. Também faz parte do Conselho Familiar e Administrativo, embora não seja muito atuante.

O P 4, tem 58 anos, possui o segundo grau completo, trabalhou na administração da empresa por 24 anos e atualmente é membro dos Conselhos.

O P 5, tem 33 anos, é economista formado pela UFSC com Pós-Graduação na ULBRA. Trabalhou na administração do Grupo durante 9 anos, e hoje tem seu próprio negócio.



O P 6, tem 31 anos, é formado em administração de empresas pela UFSC e atualmente está cursando a quarta fase de direito na UNISUL. Teve 6 anos de empresa e atualmente faz parte do Conselho Familiar do Grupo.

O P 7 tem 48 anos, é médico formado pela Faculdade de Pelotas, trabalha na parte operacional de uma das empresas do Grupo, além de ser integrante do Conselho.

O P 8 tem 56 anos, possui o terceiro grau incompleto em Educação Física, trabalhou na administração de uma das empresas do grupo durante 14 anos e hoje faz parte do Conselho de Administração.

E por fim, o P 9 tem 58 anos, é formado em Administração e Ciências Contábeis, trabalhou na administração do grupo por 30 anos e atualmente trabalha para a família, mas não nas empresas do Grupo.

#### **4.3 Técnicas utilizadas para a coleta de dados**

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica foi feita com base em livros, revistas especializadas, internet, estudos de casos e artigos científicos que continham assuntos sobre empresas familiares e seus problemas de sucessão.

A maior parte da pesquisa de campo, que corresponde à coleta de dados e informações diretamente no local de estudo, aconteceu entre os meses de setembro à novembro na própria empresa.

As entrevistas foram precedidas por um contato telefônico com cada participante, explicando a finalidade do encontro e os objetivos da pesquisa. A pesquisadora conhecia todos os entrevistados e a comunicação se deu por intermédio de entrevistas individuais semi-estruturada, elaborada de acordo com os objetivos propostos, começando com perguntas pré-estabelecidas que no decorrer, de acordo com as respostas insatisfatórias obtidas de cada entrevistado outras perguntas foram sendo formuladas.

Ao total foram nove entrevistas, sendo destas, quatro com filhos do fundador, dois genros, dois netos e um profissional externo, garantindo-se o anonimato dos mesmos, do Grupo e todos demais envolvidos.

A escolha dos membros familiares, foi feita de acordo com sua participação no Grupo. Procurou-se escolher pessoas que haviam trabalhado na empresa, perto e longe do fundador;

peessoas que ainda trabalham na empresa e pessoas que nunca trabalharam na empresa, possibilitando dessa forma estudar diversas visões em relação ao Grupo.

A maioria das sessões foram gravadas em fita cassete, o que facilitou nas obtenções das informações. Algumas entrevistas, por solicitação dos entrevistados, foram feitas via e-mail.

O roteiro de entrevista encontra-se em anexo página 54.

#### **4.4 Análise dos dados**

Os dados foram tratados qualitativamente, pois foram apresentados de forma estruturada e analisados posteriormente.

A análise foi descritiva, havendo somente preocupação em descrever a situação da empresa correlacionando-a com a teoria estudada, sem no entanto existir nenhuma pretensão de solução para o Grupo.

## **5. O GRUPO**

### **5.1 História do fundador**

João da Silva nasceu em 28 de março de 1912 em Morro da fumaça, no sul de Santa Catarina, e tornou-se um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico da região.

Filho de imigrantes italianos, João era o segundo mais velho dos oito filhos do casal José da Silva e Maria da Silva.

Em outubro de 1939 casou-se com Rosa, tendo sete filhos, dentre estes, dois homens e cinco mulheres.

Hoje, com 88 anos, reside em Criciúma com sua mulher Rosa de 84 anos.

Na vida profissional, João da Silva começou a trabalhar com seu pai desde os sete anos de idade quando este adquiriu um ponto no centro de Morro da fumaça, onde instalou um armazém de secos e molhados vendendo todo tipo de utensílios : querosene para os lampiões, produtos da roça, sabão, louça e tecidos. O negócio começou a prosperar com as obras da estrada de ferro no ramal Tubarão - Araranguá, passando por Morro da Fumaça e Criciúma, possibilitando o aumento dos negócios, passando também à compra de porcos para a fabricação de banha, torresmo e outros produtos.

Mais tarde o pai de João se mudou com a família para uma fazenda, onde hoje se localiza Içara, deixando a loja de secos e molhados para Marta e João (os filhos mais velhos, que tinham recém se casados).

Vinte e três anos se passaram, quando João da Silva decidiu deixar a loja de secos e molhados e partir para outros ramos de negócios.

### **5.2 Histórico do Grupo Alfa**

O primeiro contato de João com a indústria carbonífera foi através de um conhecido que costumava comprar produtos da colônia na loja de secos e molhados, um senhor já com seus quarenta anos que possuía uma empreiteira de carvão entre Urussanga Velha e Esplanada convidou-o para trabalhar com ele.

Após um tempo, outro convite surgiu. Seu tio também empreitava uma pequena mineração e queria que João fosse trabalhar com ele. O convite foi aceito e por um tempo ele ainda trabalhou simultaneamente nas duas minas, deixando mais tarde seu primeiro trabalho.

A extração do carvão estava indo de vento em poupa principalmente por causa da Segunda Guerra Mundial. Nessa João assumiu uma empreiteira, comprando cotas de uma mina em Criciúma. Aos poucos foi se dedicando exclusivamente à sua própria mina.

Mais tarde João da Silva mudou-se para uma fazenda perto de Criciúma. Pois além de ficar mais perto dos negócios, também auxiliava o pai na criação de gado. Mas no início dos anos 60, outra mudança iria acontecer. Desta vez para Criciúma, aonde realmente estava concentrado seu negócio favorito : o carvão.

Da extração do carvão, surgiu outra possibilidade de negócio, a moinha. Um dejetado do carvão, uma pedra escura, fininha, granulada, que naquela época ninguém aproveitava, ficava como “decoração” nas boca-de-mina e que servia como matéria-prima de um subproduto do carvão : o coque. Mas nesse negócio, não daria para correr atrás de todas as minerações sozinho. Foi assim que João da Silva começou uma sociedade em 1943 com Pedro Fontes, que realizava mais a parte política do serviço negociando preços, os contratos externos e deixando para o sócio o acompanhamento dos trabalhos, a parte interna da organização.

Com o negócio da moinha dando certo, os sócios compraram em 1948 sua primeira carbonífera. Pela primeira vez João da Silva era dono de uma mina e não mais um empreiteiro.

Nas viagens que João fazia, ora a negócios ora com a família, outro negócio que chamava muito sua atenção, por ser uma atividade lucrativa e pouco explorada, era o turismo. O que aconteceria mais tarde.

Com o passar dos tempos o comércio da moinha foi largado. Mas em compensação adquiriram mais uma carbonífera com duas bocas-de-mina. Para o transporte do carvão chegaram a ter uma empresa própria de navegação, com 4 navios que eram utilizados principalmente por suas minas, mas também eram requisitados por outras empresas para transportar cargas.

Os dois sócios compartilhavam da opinião de que os negócios devem ser diversificados. Eram empresários do carvão mas, se aparecesse um bom negócio além disso, analisariam a proposta. Foi assim que adquiriram as Termas Asturias Ltda., uma jazida de água mineral. Começaram aos poucos explorar o turismo. A princípio a água era usada somente para o tratamento de problemas circulatórios, de reumatismo, entre outros. Posteriormente é que começou se comercializar a água em garrafas.

Ao longo do tempo, como a “velha mania italiana”, herança de seu pai, terrenos iam sendo adquiridos também.

Em julho de 1959 a empresa mais importante do grupo Fontes-Silva foi comprada : a Carbonífera Beta. Com esta Carbonífera deixariam de ser mais uma sociedade, entre tantas sociedades empresariais da cidade, para se transformarem no principal grupo da região sul do estado.

Nos meados de década de 60 entraram em mais um ramo de negócios : hospital. Adquiriram o hospital São Paulo e o Santa Benedita em Criciúma.

Com os filhos dos dois sócios crescendo (sete de um lado e seis do outro) e entrando nas empresas, João da Silva e Pedro Fontes decidiram encerrar, após três décadas de parceria, a sociedade em 1969. A divisão dos bens foi feita de forma hilária para os tempos de hoje. Foi baseada no sorteio. Reuniram-se os sócios e alguns filhos para auxiliá-los. Em pequenos pedaços de papel, eles escreveram os nomes das empresas e de maquinários que estivessem para ser divididos. Colocaram dois pedaços com valor equivalente dentro de um copo de vidro e escolhiam! Quem puxasse o papel seria o único dono. Nem todos os bens foram sorteados, alguns foram negociados, como alguns terrenos que foram divididos em hectares e divididos entre os dois.

A partir daí cada família seguiu o seu caminho. Os Fontes não insistiram no ramo carbonífero, investindo em outro setor, com sucesso até os dias de hoje.

O carvão nos anos 70 foi muito lucrativo, dando um grande impulso aos projetos do Grupo Alfa.

### **5.3 Grupo Alfa hoje.**

Atualmente o grupo fez 55 anos de mercado e conta com várias empresas em diferente ramos. Seus negócios são carvão, fazendas, hotéis, hospital, água mineral, loteamentos, entre outros empreendimentos. Mas seu forte continua sendo a extração do carvão mineral e a comercialização de seus derivados.

Sua matriz está situada em Criciúma - SC, possuindo em torno de 350 à 400 funcionários. A maioria de suas atividades estão nos arredores da região estando as outras espalhadas por Santa Catarina.

A única empresa que não pertence mais ao Grupo é a Carbonífera Beta, pois foi transferida do fundador para os sete filhos em 1986.

O Grupo Alfa continua pertencendo somente à família, já estando na segunda geração.

Seu fundador, João da Silva, não tem mais participação nos negócios por problemas de saúde. As empresas ainda continuam pertencentes a ele, mas estão sendo dirigidas por profissionais e familiares.

## 6. ANÁLISES E RESULTADOS

### 6.1 O fundador

O fundador, em relação aos negócios, era uma pessoa muito inteligente, honesta, empreendedora, com uma visão de futuro muito apurada, tinha opiniões fortes, em determinadas situações era rígido e teimoso, mas sempre escutava o que os outros tinham a dizer. Conforme depoimento dos entrevistados, “era um bom ouvinte”. Teve pouca instrução escolar porém muita vivência prática.

O participante P5, o descreveu da seguinte maneira:

*“Na maioria das vezes era possuidor de uma personalidade bastante forte e de decisões bastante individualizadas. Possuía uma velocidade de realização muito rápida, pois se preocupava com sua idade avançada. Em função disto, muitas vezes pouco importava o ponto de vista das outras pessoas, mesmo as mais velhas. Porém em outras vezes quando sentava para discutir algum problema, éramos surpreendidos com a facilidade em que escutava e aceitava as opiniões”*

Incansável para o trabalho, o fundador estava continuamente buscando novos negócios ou melhorando os já existentes. Sempre esteve a frente de todos eles, até parar em 1998 por motivos de saúde.

Apesar de ter seus filhos e parentes trabalhando no Grupo, sempre se manteve a par de todas as empresas, administrando-as pessoalmente. Quando não estava na matriz, estava verificando suas outras atividades. Não era de ficar sentado numa mesa dentro de um escritório o dia todo. Ele gostava mesmo era de circular por seus empreendimentos.

Assim, o fundador era um grande influenciador de decisões. Como disse o P6, “o fundador sempre exigiu que fosse consultado de todas as decisões e, pela sua presença freqüente, influenciava diretamente a parte operacional da empresa”. Os demais entrevistados concordam quando falam que o proprietário sempre os ouvia com calma, nunca tentava impor sua visão como certa, mas no final, quase sempre, fazia o que achava que era o correto.

[Na questão da sucessão, não havia qualquer regra ou protocolo formal sobre isto.] O fundador nunca se preocupou em treinar alguém, nem fez nenhum planejamento para a transição de poder. Sua preocupação era produzir e acabar o que havia sido começado. Tanto

é verdade que permaneceu gerenciando o Grupo até pouco tempo. Na visão do fundador esta questão poderia esperar mais um pouco, além de que estava claro que a sucessão seria de acordo com a hereditariedade, do mais velho para o mais novo, ou seja, seus filhos iriam assumir o controle posteriormente.

Para confirmar esta atitude de descaso com o processo sucessório, a maioria dos entrevistados, com exceção dos participante P5 e P6, negaram que o fundador compartilhava sua visão futura dos empreendimentos. O P3 colocou que “raramente ele conseguia passar alguma idéia do que pretendia, outras vezes era mal compreendido”. Deixando-os desta forma, meio perdido com relação em qual direção seguir com o Grupo.

Já os participantes P1 e P2 são de opinião convergente, “após alguns meses de trabalho, o fundador começou a passar as suas idéias a respeito da empresa, de como a família deveria proceder quando ele não estivesse mais a frente dos negócios, do caminho que cada empresa do grupo deveria seguir” (P6). Também, o P5 diz que “o fundador conversava detalhadamente como imaginava ver as empresas em algumas décadas adiante”.

Pela pessoa que o fundador demonstrava ser, sempre ansioso com as empresas, ele nunca iria parar de trabalhar, pois os negócios eram sua vida, seu hobbie e ser prazer. Cresceu trabalhando, e se não fosse pelo seu estado de saúde, iria estar em atividade até hoje.

Esse era seu principal motivo de não pensar em planejamento sucessório. Ele não se via nem queria estar fora das empresas e da sua agitação.

## **6.2 O sucessor**

Como, praticamente não se teve a preocupação em escolher e treinar um sucessor, este não existiu e ainda não existe formalmente. No entanto, o grupo, ao longo de sua história, teve três possíveis sucessores, os dois filhos homens que trabalharam na administração e gerenciamento dos negócios do Grupo e um neto que trabalhou como assessor do fundador e mais tarde como procurador do mesmo.

Os filhos começaram a trabalhar na empresa desde jovens. Nunca tiveram, treinamento algum, aprendendo na prática, começando ao lado de pessoas que já estavam trabalhando nos negócios. Sempre tiveram cargos administrativos, trabalhando por mais de vinte anos na empresa. O fundador passou-lhes o poder de decisão paulatinamente, mas nunca entregou as rédeas do Grupo definitivamente. Quando a Carbonífera Beta foi entregue aos



filhos, o fundador tirou estes dois filhos do Grupo, alegando que deveriam cuidar dos seus próprios negócios, decidindo assim que ficaria sozinho novamente à frente de seus negócios.

O neto trabalhou na empresa por nove anos, sendo destes, quatro anos como assessor de diretoria e um ano e nove meses como procurador. Assim como os filhos, este não teve um treinamento específico, o que aconteceu, de acordo com o profissional externo que na época trabalhava no Grupo, foi que o fundador apresentou seu neto e solicitou que o mesmo tomasse conhecimento de todos os setores da empresa. Porém, segundo mesmo depoimento, acredita-se que o tempo para a tomada de conhecimento de todos os setores foi pequeno, resultando em amadorismo profissional, a causa para sua retirada do Grupo.

Atualmente, existe um filho como curador na gerência do Grupo, mas que não pretende ficar muito tempo nesta situação. O mais provável, e que já está sendo estudado, é a sucessão profissionalizada, ou seja, escolher um executivo externo capacitado e gabaritado para seguir a diante com o Grupo.

### **6.3 Os herdeiros – sócios**

Os herdeiros do Grupo Alfa, são no total sete filhos, sendo dois homens e cinco mulheres. Destes, somente um está trabalhando na empresa como curador há um ano.

Como o fundador está vivo e não passou seus bens legalmente, nem fez testamento algum, os herdeiros por enquanto não são donos das empresa do Grupo. No entanto, sabe-se que o patrimônio será dividido igualmente entre as partes, onde todos terão as mesmas obrigações e direitos.

Desde que o fundador retirou-se do comando do grupo por problemas de saúde, os herdeiros começaram a se reunir esporadicamente a fim de se inteirarem dos negócios do Grupo buscando pensar e discutir que rumo dar para os mesmos. Nesses encontros, que se iniciaram há um ano e meio, participam os filhos, dois genros e um neto. Geralmente as reuniões são feitas mensalmente na matriz e duram um dia, dependendo da quantidade de assuntos em pauta. O fundador não participa de nenhuma, devido seu estado de saúde.

No início, como quase nenhum filho e parente sabiam exatamente como estava indo o Grupo, uma vez que não tinham mais participação nos negócios, essas reuniões foram para colocar todos a par da real situação das empresas, sua administração, seu desempenho, sua lucratividade, suas necessidades e suas falhas.

Apesar desses encontros se caracterizarem como conselho, exercendo as mesmas funções, quando os entrevistados foram perguntados se havia conselho administrativo e/ou conselho familiar, percebeu-se que os mesmos tem uma visão um pouco equivocada e confusa.

No depoimento de alguns entrevistados, estes disseram que não existe nenhum tipo de conselho. Segundo P8, o que existe são reuniões informais só dos familiares sem alguma legalidade, onde se dão sugestões sobre a administração mas sem muita influência, participando pouco nas decisões, somente em questões superficiais, mesmo porque o fundador está vivo, alega o mesmo.

Outros afirmaram que o que existe é um conselho familiar, provisório, precário e irregular, que serve para colocar os sócios à par dos problemas do Grupo, dos seus investimentos, dos seus projetos, entre outros. Na visão do P5 :

*“Existe um conselho familiar que tem (ou deveria ter) a finalidade de fornecer as diretrizes gerais do Grupo, mas, de fato, apenas decisões menos importantes são tomadas, salvo raras exceções, o conselho desempenha um papel meramente de espectador das decisões tomadas pelos gestores”.*

E ainda há os parentes que disseram que existe somente um conselho administrativo, onde os sócios e executivos do Grupo se reúnem para discutirem assuntos e decisões das empresas.

Na realidade, o que existe na empresa é um conselho ora fazendo papel de conselho administrativo ora de conselho familiar, não existindo uma divisão clara e objetiva entre os dois.

Quando as reuniões tem como objetivo analisar os negócios atuais e futuros, definir estratégias e políticas da empresa, acompanhar e avaliar seus resultados parciais e globais, participando somente parentes, este pode ser caracterizado como sendo um conselho familiar. Mas quando as reuniões são formadas por familiares e também profissionais externo - diretor, auditor, contador, consultor - com finalidade de tomar decisões administrativas em relação ao Grupo, este se caracteriza como um conselho administrativo. Porém, esta situação não é comum, pois uma característica forte do Grupo, segundo um dos entrevistados, é a desconfiança da presença de outras pessoas estranhas à família, mais presente em alguns sócios do que em outros, mas que influencia muito todo o comportamento do conselho e dos gestores, “basta ver que os relatórios não são entregues aos sócios após as reuniões, quem tiver interesse de acompanhar os números deve fazer anotações particulares”.

Segundo as pessoas entrevistadas, o clima nessas reuniões não é muito bom, ficando cada vez mais evidente a falta de confiança entre os sócios. Segundo P6, “eu acredito que existam desconfianças relacionadas a benefícios que alguns sócios podem estar tendo ou que podem vir a ter em relação aos outros sócios”.

O diálogo, concessão e comprometimento de todos, também estão desgastados. Existe diálogo, porém o grau de tolerância está cada vez menor com o empobrecimento dos relacionamentos interpessoais. Consequentemente, as concessões se tornam mais rígidas e o comprometimento meramente individual sobrepõe aos interesses do Grupo. Geralmente as poucas decisões tomadas são decididas pela maioria e não por consenso.

Os principais motivos de desentendimento citados pelos entrevistados, foram as dívidas de algumas empresas e a inadimplência gerenciais das mesmas, a forma como foram e estão sendo geridas, preferindo alguns vendê-las outros investir em programas de recuperação; a falta de planejamento do Grupo; falta de capacidade e liderança profissional dos executivos e sócios; direitos de decisão; ausência de um caminho comum; desconfiança; insegurança dos sócios proveniente da falta de conhecimento; incompatibilidade pessoal, personalidades convergentes; inveja entre os sócios; visão diferente com relação aos negócios; interesses individuais conflitantes e mágoas por fatos ocorridos no passado em que alguns privilégios foram concedidos de forma desigual.

Como pôde ser constatado através dos depoimentos, muitos dos motivos acima citados surgem devido a ausência de conscientização, por parte dos sócios, quanto a separação de gestão e propriedade. Na visão do P6, ainda existe muita confusão, talvez motivada pela inexperiência e falta de preparo da própria família em definir os objetivos de cada um em relação aos negócios. Para ele, hoje apenas um ou dois sócios têm maior clareza com relação a estes conceitos.

Outro gerador de desentendimentos é a inexistência de compartilhamento do projeto de vida pessoal, dos valores individuais e o que cada sócios espera da empresa. Em seu depoimento o P5, fala que :

*“Salvo alguns sócios que pensam realmente nas empresas como negócios e que exteriorizam francamente seus objetivos, para os outros sócios eu não tenho claro o que eles pensam do Grupo. Alguns sócios agem de maneira sentimental, outros de maneira irracional, outros estão completamente indecisos com relação ao que querem, outros tem medo do que possa acontecer, enfim, não sei ao certo o que se passa na mente da maioria das pessoas, nem o que elas pretendem com relação ao grupo”.*

A carência da comunicação contribui para este fato, “poucas vezes estão todos nas reuniões de conselho para que sejam discutidos todos os assuntos (...) geralmente as reuniões não são objetivas e leva-se muito tempo para se chegar à algum consenso” (P1).

No entanto, há preocupação na prevenção de conflitos mas atitudes não são tomadas para preveni-los. O P1 afirma dizendo que “há preocupação, conversamos sobre isso mas pouco é feito”, “parece que poucos estão dispostos a trabalhar no sentido de eliminá-los”, complementa o P5. O grupo não possui código de ética, nem algo formalizado com o intuito de reger as relações interpessoais. Segundo um entrevistado “a algum tempo atrás um consultor falou sobre a ética nas empresas familiares e após isso pouco foi conversado. Acredito que essa ética está mais presente dentro da formação de cada um, aspectos pessoais e próprios de cada um”.

A razão e a emoção são muito difíceis de separarem numa situação dessas, muitas vezes toma-se decisões totalmente emotivas e nada racionais. No entender do P6 :

*“Por ser um conselho exclusivamente familiar o emocional está muito presente nas reuniões. O que vem ocorrendo é a percepção de que cada reunião deve ser mais produtiva e as opiniões e decisões mais profissionais. Como a família não foi devidamente preparada para desempenhar o seu papel, isto nem sempre é possível”.*

Assim, percebe-se que pouco é feito com as decisões tomadas nas reuniões, há falta de continuidade. Algumas vezes se chega a um consenso, porém não se consegue colocar em pratica as idéias. Como consequência, a idéia de divisão e separação, está bastante fortalecida entre os sócios.

#### **6.4 Familiares na empresa**

Até um tempo atrás, questão de dois, três anos, havia muitos familiares trabalhando na empresa. Hoje essa situação não existe mais. Através de um consenso, os familiares decidiram que todos deveriam se retirar da empresa. Na administração, existe apenas um filho trabalhando na situação de curador e os outros somente fazem parte de Conselhos.

A retirada dos familiares da empresa foi bastante tumultuada e dolorosa. Como expressa o P6:

*“Eu acredito que todas as saídas dos familiares da empresa, de certa forma, foram traumáticas e conflituosas. A prova disso são as revelações dos próprios familiares que quando a discussão fica mais acalorada acabam por polemizar estas questões”.*

Os primeiros a se retirarem foram os genros. Ao todo três passaram pela empresa e apenas um continua trabalhando mas na situação de médico prestador de serviço para hospital. A iniciativa de sair do Grupo partiram dos próprios genros, como disse o P8 “os primeiros familiares que saíram da empresa foram os genros, que saíram por livre e espontânea vontade por não concordarem com o método. O método de avaliação e gestão”.

Depois de muito tempo, quando o fundador começou a dar sinais de problemas de saúde e mais tarde teve que ser afastado, pois já estava incapacitado para o trabalho, um dos netos que trabalhava na empresa como seu assessor, assumiu o comando na situação de procurador por 21 meses.

Neste período os filhos e genros, começaram a se reunir para se inteirarem dos negócios do Grupo e como estes estavam indo. A partir dessas reuniões constataram que as empresas estavam sendo mal administradas, com vários problemas a serem resolvidos necessitando de medidas urgentes, decidindo então destituir o procurador e todos os demais netos juntos para não criar um clima de desigualdade entre as famílias.

Assim, determinado pela justiça, o filho mais velho assumiu o Grupo. Porém depois de alguns meses os familiares decidiram dispensá-lo por não atender as expectativas – falta de confiança e individualismo. Foi assim que o curador, um filho do fundador, desta vez através de um consenso de todos, assumiu o poder e está até hoje. A partir desse momento, em 1999, todos os parentes estavam proibidos de trabalhar no Grupo, independente do cargo que fosse.

Um dos principais pontos em que o Grupo pecou, foi que nunca teve critérios formais de acesso à parentes na empresa, sempre se teve a noção de que se fizesse parte da família poderia trabalhar. A decisão cabia exclusivamente ao fundador, embora este nunca tenha negado trabalho a nenhum familiar.

O único critério informal, se pode ser chamado desta forma, é que os homens da família deveriam trabalhar. Como um bom italiano, para o fundador era certo de que eles ajudariam com os negócios. No caso das filhas não exigia nada, mas se quisessem trabalhar não via problema, mas designava cargos sem muitas responsabilidades, mesmo desta forma, somente uma filha trabalhou no Grupo.

Dos filhos que trabalharam no Grupo, nenhum teve experiência externa. Começaram desde cedo a trabalhar com o pai, em cargos quase sempre administrativos ou de decisão oferecidos pelo próprio fundador.

Os genros também foram convidados a trabalhar no Grupo pelo proprietário, sendo que os cargos eram quase sempre gerenciais, não tendo muito poder de decisão. Eram mais cargos de nível tático, controle e coordenação, do que estratégico.

Com os netos, a situação foi bem diferente. O fundador nunca convidou-os para trabalhar. Os que trabalharam, não tinham também nenhuma experiência externa e entraram por vontade própria, exercendo cargos operacionais, quase sem nenhuma responsabilidade. Como falou o P6 em sua entrevista :

*“Quando eu quis conhecer um pouco mais de uma das empresas do Grupo, fiz a solicitação diretamente ao gerente da empresa e sem consultar o proprietário. O cargo foi de supervisor e não foi estabelecido nenhuma tarefa específica. (...) O fundador, no início, não gostou muito da idéia, principalmente por não ter sido consultado. Após 30 dias, percebendo o meu interesse de conhecer e tentar de alguma forma cuidar de um dos patrimônios do Grupo, aos poucos foi delegando pequenas tarefas diretamente a mim, no setor de compras, recebimentos de mercadorias, limpeza, jardinagem, etc”*

Com os netos o fundador fazia questão, de que se entrassem para a empresa, deveriam ser aprendizes, para na medida que evoluíssem ir-lhes delegando outras tarefas. O P5 mostra bastante isso em sua conversa : “comecei como arquivista contábil, por aproximadamente 4 meses; depois passei à auxiliar contábil, mais uns 8 meses; depois auxiliar financeiro, aproximadamente 1 ano; assessor de diretoria por aproximadamente 4 anos e procurador por 21 meses”.

Porém, nenhum familiar teve algum treinamento quando entrou para o Grupo. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que não tiveram nenhum tipo de auxílio no começo. O P5, expressa bem essa situação, “não tive orientação de ninguém, salvo raros momentos. Aprendi na base da observação e experimentação”. Quando perguntados sobre o por quê da ausência de treinamento, ninguém soube dizer ao certo. Uns alegaram a falta de tempo, outros porque o cargo não exigia muita metodologia e outros simplesmente não sabiam.

O mesmo aconteceu na avaliação de desempenho de parentes. O Grupo nunca teve nenhum tipo de avaliação de desempenho tanto para parentes quanto para funcionários. Pelo que se obteve nas entrevistas, agora a empresa está finalizando um plano de avaliação contínua junto ao pessoal de recursos humanos, onde parte dele já foi implantado. É um plano de cargos e salários onde descreve claramente as funções, os requisitos e a remuneração dos cargos em todas as empresas. Mas como foi constatado, a maioria dos entrevistados não estavam cientes disso.

Quanto o favoritismo e as regalias obtidas pelo grau de parentesco, os entrevistados se dividiram em três grupos, os que achavam que existiam, os que achavam que não existiam e o que achava que existia pouco. Os P2, P3, P7 e P8, concordaram que principalmente os filhos se beneficiaram muito com a posição de consangüíneos do fundador, usufruindo de benefícios

e mordomias escancaradamente. Já os P1, P5 e P6, disseram que não havia regalias nem favoritismo. Segundo o P6 “durante o período que eu trabalhei no Grupo não havia qualquer distinção, mesmo porque, o fundador não admitia”.

O P9 confirma que havia sim regalias para os parentes, mas que eram mínimas e quase raras. E que hoje com a nova situação da empresa, isto foi anulado.

Alguns funcionários-parentes, como na maioria das empresas, já deixaram de ser dispensados, embora não tivessem capacidade para determinado serviço, por serem membros da família. Como falou o P5 :

*“Com certeza existia sempre uma tolerância maior, ou mesmo uma paciência extra quando existia assuntos envolvendo parentes nas empresas. O ato de demitir algum parente é extremamente complicado o que muitas vezes é melhor deixá-lo acomodado a demiti-lo”.*

Por isso, um dos principais motivos que levou os familiares a decidiram que nenhum parente trabalharia mais na empresa, foi justamente este. Evitando assim dois problemas : manter gente incompetente trabalhando e evitar o embaraço de ter que demiti-los.

## **6.5 Profissionalização**

Com a situação de hoje, sem seu fundador e familiares, o grupo está caminhando para a profissionalização. Mas o processo por enquanto é lento.

Atualmente quem dirige a empresa é um curador provisório, filho do fundador, escolhido pela maioria dos filhos, pelo fato dos pais terem sido interditados. Juntamente com o curador está um assessor informal e profissionais de carreira da empresa, que infelizmente não são aceitos por boa parte dos sócios, que ainda buscam soluções para este problema.

Já houve algumas consultorias no grupo, com objetivos de organizar e diagnosticar a situação das empresa, melhorar controles e processos dentro do escritório central, aperfeiçoar a gestão dos negócios tentando achar furos. A última consultoria foi para fazer uma avaliação geral do hospital, “contratamos um consultor para o hospital, para ver sua viabilidade, pois o mesmo não está tendo um desempenho satisfatório há algum tempo” (P8). Porém, quase todas as auditorias não tiveram resultados satisfatórios, pois, na opinião dos entrevistados, não alcançaram os objetivos.

O parecer da última auditoria, este ano ainda no hospital, também foi rejeitado, “não ficou claro quanto ao bom ou mau negócio. Precisariamos de outra consultoria” (P3). O P1 e P8 completam dizendo que os resultados não ficaram muito além do que já se conhecia, pois

em questões importantes, que a maioria queria saber, simplesmente não houve dados, passando em branco.

Por outro lado, diz o P6 que :

*“O resultado de todas consultorias não corresponderam às expectativas de todos, porém, o conselho teve responsabilidade sobre isto. Quando uma consultoria é contratada e os contratantes não sabem exatamente o que querem dela, o resultado vai espelhar isto”.*

Uma fraqueza encontrada no Grupo foi quanto a ter uma visão clara do que é o Grupo e aonde ele quer chegar. Os sócios não possuem muito esclarecimento sobre o tema. Vários não conhecem, ou conhecem superficialmente, seus produtos, seu funcionamentos ou ambos. Outros possuem uma visão clara da empresa mas não sabem aonde quer chegar . De acordo com o P5, “existe em minha mente uma visão bastante clara de todas as empresa do grupo, e uma idéia desenhada do caminho que deveríamos percorrer. Mas tenho dúvidas com relação aonde tudo isso vai chegar”. Já o P8 tem uma visão inversa de aonde ele pretende chegar com a empresa.

A partir daí, pode-se verificar que não existe nenhum plano empresarial formal, por escrito. Na opinião do P6, nem as empresas e nem o Conselho estão profissionalizados. As empresas continuam sendo geridas de forma amadora, sem metas e sem diretrizes que possam demonstrar aonde se quer chegar ou que tipos de resultados devem ser alcançados.

## **6.6 Valores familiares X valores empresariais**

Como um bom italiano, o fundador, principalmente quando os filhos eram mais novos, reservava os assuntos de negócios aos seus filhos homens e genros. Nas reuniões de família eram mulheres de um lado e homens de outro, mesmo sendo 5 mulheres contra dois homens, era essa a situação que geralmente acontecia.

Desta forma, os valores familiares e os valores empresariais quase não se chocavam com as filhas, uma vez que os assuntos eram outros ou não tão profundos em relação aos negócios. E também, somente uma filha trabalhou na empresa, mas em cargo de não muita responsabilidade.

Porém com os filhos e genros a situação era diferente. Quase todas as conversas que tinham eram sobre as empresas, como estavam indo, seus problemas, seus resultados e funcionários. Desse modo ficou claro que o fundador mantinha sua posição de chefe empresarial dentro da família, confundindo os dois sistemas – empresarial e familiar,



aproveitando as reuniões familiares para fazer reuniões empresariais, o que deveria ser feito no local de trabalho. Dentro da empresa a linha de separação de ambos os sistemas era muito mais claro do que em casa, apesar de terem tido várias regalias, o fundador se esforçava para não privilegiar seus parentes e consangüíneos.

Assim, os valores empresariais interferiram muito mais na vida pessoal de genros e filhos, do que os valores familiares afetaram à empresa.

## **6.7 Resgate da memória**

Como não faz muito tempo que o fundador deixou a empresa e os filhos assumiram, esta questão não foi muito explorada pelo Grupo. As empresas ainda possuem fortes traços e valores fincados pelo proprietário, desde em suas atividades operacionais até no estilo de tomada de decisões.

A única atitude tomada com relação ao resgate de memória, foi um livro escrito em homenagem ao fundador. Contando sua vida desde a chegada de seus avós, imigrantes italianos, seus pais, seus trabalhos, sua família, até os dias atuais.

O livro, foi lançado em 1998 pelo Grupo Alfa, com exemplares distribuídos especialmente para os familiares e amigos íntimos.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares são muito viáveis, uma vez superados seus problemas de família e colocada sobre uma sólida base profissional é mais eficaz que uma empresa não-familiar.

Por mais que a metodologia de gerenciamento dos conflitos familiares seja universal, cada família é única e singular. Elas podem acumular conhecimentos e experiências de outras famílias, mas ao tratar da sua situação, o processo de descoberta começa de novo e se repete o ciclo de aprendizagem

[Por isso não existe uma fórmula de sucesso, o que há são exemplos bem sucedidos.] O grande desafio da empresa familiar está na família, representada nos momentos da sucessão e da profissionalização. [Cada família tem que desenvolver um modelo que perpetue seus negócios e se reciclar para não perder valor. A medida que a geração seguinte abre espaço para os profissionais, fica mais fácil atrair talentos.

No caso do Grupo Alfa, vários aspectos puderam ser observados. Primeiro percebeu-se que muitos problemas enfrentados hoje são consequência da atitude de seu fundador. O não compartilhamento da sua visão dos negócios se reflete hoje através da falta de conhecimento, de objetividade e direção do Grupo pelos herdeiros-sócios, principalmente pelas mulheres. O fundador não conseguiu motivar seus filhos a ponto do seu sonho se transformar no sonho de seus filhos.

Outro aspecto em que o fundador pecou, foi não ter se preocupado em planejar e treinar alguém seriamente para ser seu sucessor e poder passar o poder tranquilamente, talvez pelo medo de ficar sem nada para fazer, uma vez que não desenvolveu nenhum projeto de vida paralelo ao trabalho. Com sua posição de sempre querer estar a frente dos negócios, perdeu a oportunidade de hoje ter um ótimo executivo, familiar ou não, no comando, com novas idéias e entusiasmo, direcionando a empresa para a profissionalização e para o sucesso.

[Quanto aos herdeiro-sócios ficou claro seu amadorismo nas decisões relacionadas com os negócios decorrente da falta de experiência profissional e conhecimento teórico, no gerenciamento e direcionamento do Grupo decorrente da falta de objetivos e visão e nas relações interpessoais decorrente da falta de comprometimento de todos. Porém o que mais chama a atenção é a falta de diálogo entre eles, há comunicação mas não diálogo, há conversa mas não há entendimento, consenso. A principal causa deste problema é o não

compartilhamento dos valores e projetos de vida individuais. A partir do momento em que os herdeiros souberem o que os outros desejam e esperam da empresa, fica mais fácil estabelecer metas que atendam a todos e seguí-las.

Em vários depoimentos obtidos através das entrevistas, verificou-se que as respostas eram exatamente as mesmas, as opiniões se correspondiam e mesmo assim houve reclamações de que poucos problemas chegavam numa solução consensual. Isso prova a falta de diálogo que impera no Grupo. Os herdeiros-sócios, não estão verdadeiramente conscientizados que uma empresa só se mantém com a sinergia de todos. Tanto é que disseram que existem conflitos mas que geralmente nada é feito para evitá-los, esperam que o tempo resolva, quando sabemos que um problema mal resolvido se tornará um conflito maior mais tarde.

Desta forma, conseguir uma sucessão exitosa é resultante de uma equação complexa onde entram :

1. A avaliação do potencial de cada membro da família e conseqüente acordo sobre seu papel: quem será conselheiro, quem será presidente e quem será diretor e quem será apenas acionista;
2. A definição da estrutura da empresa com profissionais familiares e profissionais externos;
3. O treinamento para cada papel desde o conselheiro até diretor;
4. A “ terapia do grupo familiar” , a fim de que fiquem compartilhado as visões e objetivos , os estilos e mecanismos de entendimento;
5. A segurança de que um sistema de informações provê a cada acionista ou familiar a informação para o seu controle da empresa e
6. A instrumentação jurídica para que as regras do jogo sejam cobertas por contratos com sanções para se algum dia houver conflitos.

Um dos principais problemas que o Grupo tem que enfrentar urgentemente é a questão da profissionalização. Hoje em dia uma empresa que não é profissionalizada está com seus dias contatos, por essa razão este assunto deveria ser prioridade nas reuniões.

Todas as famílias crescem e eventualmente começam a se dissolver. Assim, todos devem estar prontos para enfrentar inúmeros problemas complexos. Quando algum desses problemas envolvem a empresa, podem ser particularmente difíceis, mas o trauma pode ser reduzido por aqueles que permanecem flexíveis, que mantêm a cabeça aberta, que reconhecem a inevitabilidade da mudanças e a importância de responder rapidamente a elas.

Aqueles que são rígidos demais ou muito empenhados em manter o *status quo* para possibilitar um bom ajustamento de suas vidas, serão os mais difíceis de se lidar.

Assim, o verdadeiro dirigente é aquele que compreende que as necessidades da empresa moderna vêm antes do que os interesses da família e que a direção do Grupo não pode ficar na mão de familiares despreparados, mas deve ser entregue à competência e capacidade de administradores profissionais, sejam ou não familiares.

## 8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BASTOS, Cláudio de Albuquerque. **Família e poder**. Belo Horizonte, 1991.
- BERNARDI, Maria Amália. **Pai nobre, filho pobre? Nem sempre**. Revista exame.
- BERNHOEFT, Renato. **A governança na empresa familiar**. Site Inter managers. Setembro, 2000.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar : evite estes erros**. Revista Distribuição, nº19, março, 1994, p. 43.
- BERNHOEFT, Renato. **Sócio não é dono**. Super Hiper, abril 1994, p. 22-30.
- BERNHOEFT, Renato e CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros : a experiência da DPZ, do Grupo Vicunha, do Laboratório Fleury e da Método engenharia**. São Paulo : Nobel, 1995.
- BLECHER, Nelson. **De olhos bem abertos : uma nova geração tenta reinventar a Votorantim e vencer os desafios da nova economia**. Revista Exame. São paulo, ano XXXIV, nº 13 edição 717 – 28 de junho de 2000, p. 116-126.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 3.ed. São Paulo : McGraw-Hill, 1977.
- COHN, Mike. **Passando a tocha: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo : Makron Books, 1991.
- FRITZ, Roger. **Empresa familiar : a sustentação da visão, dos objetivos e da atuação empreendedora**. São Paulo : Makron Books , 1993.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo : Pioneira, 1993.
- LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Pulo : Pioneira, 1994.
- LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3.ed. São Paulo : Pioneira, 1989.
- LODI, João Bosco. **O sucessor competente**. Revista pequenas empresas grandes negócios, nº 48, janeiro 1993, p. 15.
- LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo : Pioneira, 1987.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing : metodologia e planejamento**. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- NETZ, Clayton. **O patinho feio pode ser um belo cisne**. Revista exame. Nº 6, 18 março de 1992, p. 52-58.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar** : como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo : Atlas, 1999

RAMIRO, Denise. **Operação resgate** : herdeiros de empresas familiares descobrem a importância da história para a sobrevivência de seus negócios. Revista Veja. São Paulo, 16 de agosto de 2000, p. 116-117.

ROCHA, Dulce. **Empresas familiares vivenciam desafios da sucessão e profissionalização**. Executivo em foco. Ano III, nº 10, março/abril de 1997. p1 e 4.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo, 1998.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro : Rocco, 1996.

## **ANEXO**

## **ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

### **Sucessor**

1. Qual a sua idade ?
2. Qual sua formação escolar?
3. Você já trabalhou ou trabalha na empresa?
4. Você começou a trabalhar por onde? Em qual cargo? Por quanto tempo?
5. Houve algum treinamento por parte do fundador ou por alguém no começo?
6. O fundador influenciava no seu poder de decisão?
7. Você tinha liberdade de decisão?
8. Havia alguma regra para a sucessão?
9. O fundador conseguiu passar para seus sucessores a visão do empreendimento?
10. O fundador respeitava a opinião dos mais novos?
11. O fundador passou o poder aos poucos ou foi tudo de uma vez?
12. Como foi o processo de transição do poder? Houve planejamento?
13. Você teve alguma experiência externa? Por quanto tempo?

### **Parentes**

14. Há parentes trabalhando na empresa?
15. Como é feita a seleção de entrada de parentes na empresa? São usados algum critério?
16. Há alguma regalia para parentes? (Usar funcionário para benefício próprio, usar carro da firma...)
17. É feita alguma avaliação de desempenho tanto para os parentes quanto para funcionários?  
É o mesmo sistema para ambos?
18. Algum parente já deixou de ser dispensado por ser um parente da família?

### **Herdeiros - sócios**

19. Existe confiança entre os sócios?
20. Existe uma divisão clara de gestão e propriedade?
21. Há diálogo, concessão e comprometimento de todos os acionistas?
22. Há conflito entre os familiares?
23. Quais os principais motivos de desentendimentos entre os sócios?



24. Você sabe qual o projeto de vida dos outros sócios e o que eles esperam da empresa?
25. Os valores individuais são compartilhados?
26. Existe um conselho familiar? Para que serve? Qual a participação nas decisões?
27. Existe um conselho administrativo? Para que serve?
28. Participam gente de fora ou só familiares?
29. Há a preocupação na prevenção de conflitos? O que é feito?
30. Há uma boa comunicação nesses conselhos? Geralmente os sócios chegam à algum consenso?
31. Existe um código de ética entre os familiares?
32. Você consegue separar a emoção da razão?

#### Empresa

33. Como foi a saída dos familiares da empresa?
34. Houve conflitos?
35. Quem dirige a empresa agora?
36. Os diretores de hoje são do agrado de todos?
37. Você tem uma visão clara do que é a empresa e aonde ela quer chegar?
38. Você conhece todas as empresa do grupo, seu funcionamento e seus produtos?
39. Existe um plano empresarias por escrito?
40. Já houve alguma consultoria na empresa? Para que?
41. Qual foi o resultado?
42. Você acha que a empresa é profissionalizada?